

## Teil I Gegenwartsbeschreibungen organisationaler Machtbeziehungen

<b>1 Macht in Gruppen und Organisationen – zwei unterschiedliche Systemlogiken und die Konsequenzen für die Führung</b>	3
Olaf Geramanis	
1.1 Einleitung	4
1.2 Eine Definition von Macht	5
1.3 Macht in Organisationen und die Rückkehr der Person	6
1.3.1 Der ewige Konflikt zwischen Person und Organisation	7
1.4 Unterscheidung von Interaktion, Gruppe, Organisation	8
1.4.1 Alles Gruppe – oder was?	10
1.5 Machtdynamik in Gruppen und Organisationen	11
1.5.1 Legitimation via Rolle oder Person	12
1.5.2 Selbstverpflichtung durch Mitgliedschaft	14
1.5.3 Unpersönliche und persönliche Führung	15
1.6 Fazit: Die Gruppe in der Organisation?	17
Literatur	19
<b>2 Zur Kultur der kaschierten Dominanz</b>	21
Roland Reichenbach	
2.1 Das Phänomen der Autorität	23
2.2 Zur Krise der Autoritätskrise	26
2.3 Die Kaschierung von Befehl und Gehorsam	29
Literatur	32
<b>3 Entwicklungschancen oder Regressionsgefahr? – Die Verzahnung von äußerer Bedrohung und innerseelischer Dynamik und ihre Auswirkung auf die menschlichen Beziehungen</b>	35
Markus Fäh	
Literatur	46

<b>4 Organisation und Macht. Soziologische Perspektiven</b> .....	47
Thomas Matys	
4.1 Annäherungen an das Problem – die Perspektive der Organisationssoziologie .....	47
4.2 Organisationale Machtbeziehungen – das klassische Programm .....	49
4.3 Ein verändertes Machtverständnis in Organisationen .....	52
4.4 „Neue“ Arbeit in Organisationen – neue Machtkonstellationen? .....	55
Literatur .....	59
<b>5 Wenn die Generation Z die Spielregeln neu definiert</b> .....	65
Melanie Germann	
5.1 Fachkräftemangel als Treiber für die Machtverschiebung .....	66
5.1.1 Dynamiken in Organisationen, ausgelöst durch den Fachkräftemangel .....	66
5.1.2 Fachkräftemangel als Chance zur Inklusion? .....	69
5.2 Generation Z .....	69
5.2.1 Belastungstest für das Generationenkonzept .....	70
5.2.2 Die Generation Z polarisiert .....	71
5.2.3 Die Generation Z im Arbeitsleben .....	71
5.2.4 Die Sozialarbeitenden von morgen verändern die Spielregeln .....	73
5.3 Arbeitgeberattraktivität .....	74
5.3.1 Organisationen der Sozialen Arbeit unter Druck .....	75
5.3.2 Ein Blick in die Praxis – Führungspersonen berichten .....	76
5.4 Handlungsimpulse für die Praxis .....	79
5.4.1 Impulse für Führungspersonen im Personalgewinnungsprozess .....	79
5.4.2 Impulse für Führungspersonen zur Personalentwicklung .....	80
Literatur .....	82
<b>6 Gender – jenseits der Binarität</b> .....	85
Barbara Lesjak	
6.1 Gerechte Geschlechterverhältnisse? Keine einfache Fragestellung .....	85
6.2 Gender Mainstreaming: rechtlicher und institutioneller Referenzrahmen .....	87
6.2.1 Politischer und pädagogischer Auftrag zur Beseitigung von diskriminierenden Machtverhältnissen .....	87
6.2.2 Gender(kompetenz) in Bildungsinstitutionen .....	88
6.3 Gender(kompetenz) zwischen Theorie und Praxis .....	89
6.3.1 Was ist theoretisch korrekt, was ist politisch korrekt, was ist praktisch korrekt? .....	89

---

6.3.2	Normative und performative Dimensionen .....	90
6.4	Widersprüchlichkeit in Genderfragen: das Problem mit der doppelten Wahrheit .....	91
6.4.1	Kollektive Wertfigur und normativer Imperativ .....	92
6.4.2	Wessen Wahrheit gilt? .....	93
6.5	Geschichten zur Geschlechterdifferenz oder zur Frage hinter der Frage .....	94
6.5.1	Binäre Codierung .....	95
6.5.2	Kugelmenschen .....	96
6.5.3	Kritische Reflexion zu normativen Bildern .....	96
6.6	Schlussbemerkungen und Fazit .....	98
	Literatur .....	100

## Teil II Führung zwischen Zustimmung und Zwang

7	<b>Agilität.Macht.Containment</b> .....	105
	Heidi Möller und Thomas Giernalczyk	
7.1	Containment: Halt geben für die Entwicklung von Neuem .....	106
7.1.1	Personales Containment .....	106
7.1.2	Struktur-Containment .....	106
7.2	Containment und Machtbeziehungen im agilen Arbeitskontext .....	107
7.2.1	Hirtenmacht .....	108
7.2.2	Ordnungsmacht .....	109
7.3	Entwicklungsschritte der Führenden aus psychodynamischer Sicht .....	110
7.3.1	Die Bedeutung der Ambiguitätstoleranz .....	111
7.3.2	Das Containment lernen .....	112
7.3.3	Berufsbezogene Selbsterfahrung .....	114
7.4	Fazit .....	117
	Literatur .....	118
8	<b>Paradoxien der Führung</b> .....	121
	Klaus Eidenschink	
8.1	Autorität, Führung, Macht .....	121
8.2	Paradoxe Verschränkungen .....	124
8.3	Wollen und Tun .....	126
8.4	Vergangenheit und Zukunft .....	128
8.5	Gut und böse .....	129
8.6	Widerspruch und Konflikt .....	130
8.7	Entscheidungen und Enttäuschungszwang .....	131
8.8	Sicherheiten und Unsicherheiten .....	132
	Literatur .....	134

---

<b>9</b>	<b>Geschlecht im Arbeitsleben – Macht, Aussehen, Ausdrucksverhalten</b>	135
	Barbara Kuchler	
9.1	Einleitung	135
9.2	Gesellschaft und Rollenverteilung	138
9.3	Interaktion und Ausdruckskontrolle	143
9.4	Fazit	147
	Literatur	149
<b>10</b>	<b>Herausforderung Wachstum – Zwang zur Anpassung oder Freiheit für Entwicklung?</b>	151
	Johannes Willms, Sara Willms und Maria Schmuck	
10.1	Einleitung	152
10.2	Grenzen des Wachstums	153
10.3	Die persönliche Grenze	154
10.4	Neue Arbeit – neue Erwartungen	155
10.5	Synergie	156
10.6	Leuchttürme	156
10.7	Entwicklung im Erwachsenenalter	157
10.8	Strategien für die Entwicklung von Person und Organisation	159
10.8.1	Nova Energica – Mindset matters	159
10.8.2	Neufirm organisiert sich selbst	160
10.8.3	Neue Wege	162
10.9	Herausforderung Wachstum – kontinuierliche Entwicklung entwickeln	163
10.10	Starten	164
10.10.1	Herausforderung und Unterstützung	164
10.10.2	Aus Fehlern lernen	165
10.10.3	Feedback	165
10.10.4	Übungen	165
10.10.5	Struktur, Tiefe, Kultur	166
10.11	Wir müssen lernen	166
	Literatur	167
<b>11</b>	<b>Power needs Belonging</b>	169
	Theresia Volk	
11.1	Die Krise der klassischen Macht	170
11.1.1	Fehlendes Interesse an Machtpositionen	170
11.1.2	Weniger explizite und implizite Zustimmung zu formalen Machtstrukturen	171
11.1.3	Diffusion von Macht in modernen Organisationen	172
11.2	Die Krise der Zugehörigkeit	173
11.2.1	Soziale Zugehörigkeit: Teams erodieren	174

---

11.2.2	Fachliche Zugehörigkeit: Professionen verwässern .....	175
11.2.3	Ideelle Zugehörigkeit: Commitments lösen sich auf .....	177
11.3	Haltlose Macht und der flexible Mensch .....	178
11.3.1	Das Fehlen eines gemeinsamen Dritten .....	178
11.3.2	Machtlose Macht, paradoxe Führungsversuche .....	179
11.3.3	Neue <i>Haltbarkeit</i> von Macht? Neue Zugehörigkeiten? .....	181
	Literatur .....	183
<b>12</b>	<b>Machtdynamiken – blinde Flecken in der Führungsentwicklung</b> .....	<b>185</b>
	Andrea Kleinhuber	
12.1	Einleitung .....	185
12.2	Machtdynamiken in der Führungsentwicklung .....	186
12.2.1	Gängige Konzepte von Führung: (Post-)Helden und alter Wein in neuen Schläuchen .....	186
12.2.2	Die technizistische und funktionalistische Perspektive auf Macht .....	188
12.2.3	Gängige Herangehensweisen und die Nicht-Befähigung zum Umgang mit Macht .....	189
12.3	Machtdynamiken im Kontext von Führungsentwicklungsmaßnahmen .....	191
12.3.1	Machtverhältnisse zwischen Stakeholdern .....	192
12.3.2	Identitätsarbeit und die Konstruktion von Wahrheiten und Regulativen .....	193
12.4	Kritische Alternativen zum Mainstream .....	195
12.5	Schlussbetrachtung .....	198
	Literatur .....	199
	<b>Teil III Organisationale Kontextgestaltung und ihre Machtdynamiken</b>	
<b>13</b>	<b>Machtspielen „über Bande“</b> .....	<b>203</b>
	Sven Kette	
13.1	Einleitung .....	203
13.2	Macht und Formalität .....	206
13.3	Compliance Management als Metaformalität .....	209
13.4	Macht im Kontext von Metaformalität – und ihre Folgen für die Organisation .....	211
13.5	Fazit .....	213
	Literatur .....	213

---

<b>14 Macht im Labor</b> .....	217
Matthias Csar und Ulrich Krainz	
14.1 Fokusbildung .....	218
14.2 Das Organisationstraining der Klagenfurter Schule .....	219
14.3 Machtdynamiken im Organisationstraining .....	221
14.3.1 Macht und Ohnmacht der amorphen Menge .....	222
14.3.2 Innen- und Außenpolitik von Gruppen .....	224
14.3.3 Notwendige Hierarchisierung zur Übernahme von Gesamtverantwortung .....	226
14.4 Schlussfolgerungen .....	228
Literatur .....	230
<b>15 Macht in Unternehmerfamilien</b> .....	233
Heiko Kleve	
15.1 Ausgangspunkte .....	233
15.2 Macht – eine systemtheoretische Bestimmung .....	235
15.3 Unternehmerfamilien zwischen elementaren, informalen und formalen Machtdynamiken .....	237
15.3.1 Elementare Ebene von Macht in Unternehmerfamilien .....	238
15.3.2 Informale Ebene von Macht in Unternehmerfamilien .....	241
15.3.3 Formale Ebene von Macht in Unternehmerfamilien .....	242
15.4 Macht und ihre Formalisierung durch Organisation der Unternehmerfamilie .....	243
15.5 Resümee .....	247
Literatur .....	248
<b>16 Einfluss und Ohnmacht der Personalentwicklung in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)</b> .....	251
Evelina Sander, Carina Kröber, Franziska Anhalt und Michael Dick	
16.1 Theoretisch-konzeptionelle Grundlagen und empirische Basis der Studie .....	253
16.2 Personalentwicklung. Macht. Arbeit. .....	255
16.2.1 Zum Selbstverständnis der Personalentwicklung: Arbeit in einer Spannungsfeldlandschaft .....	255
16.2.2 Quellen der Ohnmacht der Personalentwicklung .....	260
16.2.3 Impulse für eine (selbst)wirksame Personalentwicklung ...	264
16.3 Fazit .....	266
Literatur .....	266
<b>17 Soziodrama als Simulation sozialer Systeme</b> .....	269
Falko von Ameln und Christoph Buckel	
17.1 Das Soziodrama .....	272

---

17.2	Ein mehrdimensionales Modell von Machtdynamiken in Veränderungsprozessen .....	276
17.2.1	Ebene 1: Person .....	276
17.2.2	Ebene 2: Interaktion .....	278
17.2.3	Ebene 3: Formale Organisation .....	281
17.2.4	Ebene 4: Gesellschaft .....	284
17.3	Konsequenzen für den Umgang mit Macht in Change-Prozessen .....	285
	Literatur .....	286
<b>Teil IV Veränderungsherausforderungen organisationaler Machtbeziehungen</b>		
18	<b>Machtverschiebung durch generative künstliche Intelligenz – und die Konsequenzen für das Transformationsmanagement</b> .....	291
	Ulrich Lenz	
18.1	Generative KI: ein Evolutionssprung .....	291
18.2	Macht und Einfluss in der Interaktion mit generativer KI: grundlegende Aspekte .....	293
18.2.1	Machtverschiebung vom Menschen auf die Technologie einer KI .....	293
18.2.2	Machtverschiebung von der Hierarchie zu Agenten einer dezentralen Einsatzkompetenz der KI .....	295
18.2.3	Technologische Entwicklungen als Treiber für die Akzeptanz der Einflussmacht generativer KI durch den Menschen .....	297
18.3	Kritische Diskussion der Machtverlagerungen durch generative KI .....	300
18.3.1	Machtverschiebungen durch Besetzung menschlicher Unsicherheitszonen durch die KI .....	300
18.3.2	Ethische Aspekte der Machtverschiebung auf KI .....	302
18.4	Auswirkungen der Überlegungen zu Macht und Einfluss auf die Gestaltung von Transformationen .....	303
18.5	Transformation der Transformation: ein kurzer Ausblick .....	305
	Literatur .....	305
19	<b>Machtbewusstsein im Zeitalter von Artificial Intelligence</b> .....	309
	Maria Spindler	
19.1	Einleitung .....	310
19.2	Womit haben wir es zu tun? .....	311
19.2.1	Hoffnungen, Täuschungen und Gefahren .....	312
19.2.2	Bewusstsein als Hintergrundfolie für Machtordnungen .....	315

---

19.3	Ein gemeinsamer Weg der Differenzierung und Integration unterschiedlicher Intelligenzen und Machtordnungen .....	319
19.3.1	Ein prozessorientiertes funktionales Macht- und Organisationsverständnis .....	320
19.3.2	Disruptionen nutzen lernen: Urgency und Desire prozessieren .....	321
	Literatur .....	323
<b>20</b>	<b>Hybride Arbeit, Freelancer, Gig-Working und Co: Machtdynamiken in grenzaufgelösten und dezentralisierten Arbeitsorganisationen</b> .....	325
	Stephan Kaiser und Arjan Kozica	
20.1	Einleitung .....	326
20.2	Die Wertschöpfung in einer grenzaufgelösten und dezentralisierten Organisation von Arbeit .....	327
20.3	Machtdynamiken bei dezentralisierter und grenzaufgelöster Organisation von Arbeit .....	329
20.3.1	Die Bedeutung von Macht in Organisationen .....	329
20.3.2	Veränderung von Machtdynamiken .....	332
20.4	Abschließende Diskussion .....	335
	Literatur .....	336
<b>21</b>	<b>Die Macht der Autorität</b> .....	339
	Frank Baumann-Habersack	
21.1	Wenn nicht nur Freiheit endet, sondern auch Gewalt beginnt .....	340
21.2	Autorität ist nur eine Form von Macht .....	342
21.3	Ein neues Verständnis von Autorität erzählen .....	345
21.4	Die Evolution unseres Bewusstseins zu Autorität .....	348
21.5	Der persönliche Evolutionsprozess im Bewusstsein zu Autorität .....	350
21.6	Wie können wir die Macht der Autorität für die Transformation nutzen? .....	352
	Literatur .....	353
<b>22</b>	<b>Mythos „machtlose“ Agilität: Was passiert mit der Macht in einer agilen Transformation?</b> .....	355
	Sara Berli, Johann Weichbrodt und Katrina Welge	
22.1	Wie konstituiert sich Macht in herkömmlichen und agilen Organisationsstrukturen? .....	357
22.1.1	Machtbegriff und Unterscheidung von formaler und informaler Macht .....	357
22.1.2	Weiterbestehen von Macht in Agilität .....	358
22.2	Veränderung von Macht in einer agilen Transformation am Beispiel von HHM Aarau .....	360

---

22.2.1	Ein Ingenieurunternehmen begibt sich auf eine „Agile Transformation Journey“ .....	360
22.2.2	Neue Organisationsstrukturen schaffen neue Machtverhältnisse .....	360
22.2.3	Neue Entscheidungsgefässe für eine breitere Verteilung von Macht .....	362
22.2.4	Verschiebung von Macht und Verantwortung in den (hierarchischen) Beziehungen .....	364
22.3	Fazit: Der „agilen Macht“ auf der Spur .....	366
	Literatur .....	368